



ISSN 1988-7833
<https://doi.org/10.51896/ccs>

CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

latindex IDEAS EconPapers Dialnet MIAR Scopus

EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE KUDO BOX COMO TÉCNICA DE MOTIVACIÓN DE EQUIPOS

Jesús Ruiz-Nicolás

Director del Área de Desarrollo. Ticarum SLU - Universidad de Murcia
ORCID [0000-0001-7591-5588](https://orcid.org/0000-0001-7591-5588)
jesus.rn@um.es

María Luisa Belmonte

Profesor Ayudante Doctor. Universidad de Murcia.
ORCID [0000-0002-1475-3690](https://orcid.org/0000-0002-1475-3690)
marialuisa.belmonte@um.es

Correspondencia: jesus.rn@um.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jesús Ruiz-Nicolás y María Luisa Belmonte: "Evaluación de la implantación de Kudo Box como técnica de motivación de equipos", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (Especial noviembre 2021, pp. 81-92). En línea:

<https://doi.org/10.51896/CCS/YEPG9936>

RESUMEN

La comunicación fluida y recíproca entre empleados dentro de una empresa supone una oportunidad de enriquecimiento intrapersonal y un escenario ideal, no solo para el aprendizaje, sino para la puesta en práctica y creación de nuevo conocimiento. Este mecanismo implica una mejora de la motivación y rendimiento de los implicados, suponiendo a su vez un avance de la organización en materia de innovación y una posible reducción de coste. La técnica Kudo Box es una de las prácticas del Management 3.0 que contribuye a desarrollar la motivación de los equipos. Esta constituye un método sencillo y eficaz para recompensar a los miembros de una organización. Su foco de actuación es el de la motivación intrínseca del grupo para fomentar las buenas relaciones, el aumento de la visibilidad o el reconocimiento del esfuerzo. A través de esta investigación evaluativa centrada en conocer la perspectiva de los profesionales de la empresa de consultoría, Innovación TIC y servicios tecnológicos de la Universidad de Murcia, TICARUM, sobre el empleo de esta técnica, se evidencia que, a nivel global, estos poseen una buena percepción de la experiencia que han llevado a cabo con dicha práctica motivacional, siendo concretamente las mujeres las que mejor percepción tienen acerca de su pertinencia y los profesionales más mayores, los que más reacios se muestran al uso de esta técnica.

Palabras clave: kudo box, motivación, motivación intrínseca, gestión de equipos

EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF KUDO BOX AS A TEAM MOTIVATION TECHNIQUE

ABSTRACT

Fluid and reciprocal communication between employees within a company represents an opportunity for intrapersonal enrichment and an ideal setting, not only for learning, but for creating and putting into practice new knowledge. This mechanism enhances motivation and performance of those involved, and represents a clear improvement in the organization in terms of innovation and even a possible cost reduction. The Kudo Box technique is one of the Management 3.0 practices that helps develop team motivation. This is a simple and effective method of rewarding members of an organization. It focuses on fostering intrinsic motivation in the group to promote good relationships, increase visibility or recognition of effort. Through this evaluative research focused on the perspective of the professionals of an IT consulting company, IT Innovation and technological services of the University of Murcia, TICARUM, about the implementation of this technique, it is evident that, at a global level, they report a good perception of their experience with the motivational method, with women being the ones who have the best perception of its relevance, and the older professionals the ones who are most reluctant to the adoption of this technique.

Keywords: kudo box, motivation, intrinsic motivation, team management

INTRODUCCIÓN

El conocimiento es la base de muchos procesos de negocio y actividades en las empresas (Grant, 1996; López-Nicolás et al., 2021). Igualmente, el intercambio de conocimiento entre los empleados es fuente de oportunidades para el aprendizaje, la aplicación y la creación de nuevo conocimiento, lo cual a su vez implica potenciales reducciones de coste y mejoras del rendimiento organizacional y la capacidad innovadora de la organización (Belmonte y Bernárdez-Gómez, 2020; Wang y Wang, 2012).

En el seno de los procesos de cambio organizacional, a menudo se plantean impedimentos a la implantación de técnicas que faciliten la distribución adquisición de conocimiento, como el coste en tiempo y esfuerzo de codificar o documentar el conocimiento, la percepción de la falta de beneficio individual, la falta de confianza o el temor a la pérdida de poder asociado al conocimiento exclusivo (Kankanhalli, 2005).

La motivación constituye un asunto ampliamente estudiado en relación con el intercambio de conocimiento (Gagné, 2009; Hau et al., 2013). Se distingue habitualmente según el origen del beneficio potencial: por un lado, la motivación extrínseca se centra en conductas orientadas a la consecución de objetivos concretos (por ejemplo, recompensas salariales, mejoras en el plan de carrera, etc.); por otro lado, la motivación intrínseca enfatiza la satisfacción inherente al propio equipo de trabajo (Lin, 2007). Si bien se ha concluido que ambos tipos de motivación resultan muy significativos, es ampliamente aceptado que la motivación intrínseca logra un efecto más estable, profundo y sostenible en el tiempo, mientras que la motivación extrínseca ha acreditado efectos positivos (Kankanhalli, 2005) pero también irrelevantes o incluso negativos (Lin, 2007). Los resultados algo inconsistentes indican que la motivación extrínseca probablemente tenga un efecto temporal, o indirecto o deba estar especialmente alineado con las expectativas concretas del empleado afectado (Brock et al., 2005). Asimismo, el intercambio de conocimiento mediante

procedimientos que establecen amenazas y castigos (o, al contrario, promesas de recompensa) suele derivar en que los miembros de un equipo desarrollan una actitud esquivada, colaborando y compartiendo en términos mínimos de calidad y cantidad, para cumplir con la normativa impuesta (Gagné, 2009).

La motivación intrínseca acredita por el contrario efectos positivos, más relevantes y fuertes que en el caso de la motivación extrínseca (Hau et al., 2013). Asimismo, contribuye a generar satisfacción y agrado en la propia actividad de comunicación e intercambio de conocimiento, lo cual facilita el desarrollo de una conducta más perdurable y sostenible (Foss et al., 2009). Aunque son muchos los estudios que defienden que los empleados y los equipos de trabajo deben estar motivados intrínsecamente para facilitar la comunicación, el buen clima laboral o el intercambio de conocimiento, la cuestión de cómo promover mecanismos eficaces de motivación intrínseca continúa necesitando respuestas concluyentes.

Motivación intrínseca de equipos y Management 3.0

El denominado Management 3.0 es una tendencia de gestión, a menudo definida vagamente como marco de trabajo, cuya estructura se basa en procedimientos de gamificación, herramientas y prácticas en constante evolución. Se desarrolla para apoyar la gestión que los individuos realizan de todos los aspectos relacionados con su organización. Así, tiene un impacto directo en la gestión de equipos, aunque su objetivo, más genérico, es el mejor desempeño de los individuos en el contexto organizacional en el que realizan su actividad, sea éste un proyecto, un equipo o una organización.

Se trata de un movimiento de evolución de la gestión tradicional, enfocándose en renovar el concepto de liderazgo. El principal elemento innovador procede de la asignación de responsabilidades, ya que el liderazgo y la gestión se convierten en asuntos de responsabilidad grupal. De este modo, la actividad de los empleados aumenta su complejidad al no centrarse únicamente en el desempeño individual sino en la búsqueda de la forma más eficiente de que la organización alcance sus objetivos mientras garantiza un sistema eficaz de trabajo conjunto e integrado y alto un nivel de satisfacción personal de los individuos.

Por tanto, el Management 3.0 implica considerar a la organización como un sistema complejo, adaptativo y dinámico, donde distintas partes del sistema (los individuos en este caso) realizan adaptaciones continuas de modo coordinado y en un entorno cambiante. La base holística del Management 3.0 obliga a que los sistemas sean analizados en su conjunto y no solo a través de los distintos componentes que lo integran. Aunque por un lado se produce un intento de hacer más comprensible la estructura de la organización, y por otro se persigue hacer más predecible el comportamiento de sus distintos miembros, el movimiento trata de evitar el reduccionismo siempre.

Tras la implantación de las técnicas de gestión del Management 3.0 se percibe la idea de fondo de que el éxito en una organización depende en parte de su resultado como un sistema completo. Por tanto, la teoría tras estas técnicas pone de relieve la importancia del desempeño global y sistémico frente a las actuaciones individualizadas, aisladas, no lo suficientemente conectadas o comunicadas desde el punto de vista organizacional.

Se establecen seis principios o valores que debe asimilar la organización:

1. Energizar a las personas, para mantenerlas creativas y motivadas.

2. Empoderar a los equipos, para que puedan auto organizarse y generar confianza.
3. Alinear restricciones, con el fin de que la auto organización sea coherente.
4. Desarrollar competencias, para que los miembros del equipo logren sus objetivos.
5. Aumentar la estructura, o mejorarla para que facilite la comunicación.
6. Tratar de mejorar en todos los aspectos, poniendo el foco en la mejora continua.

Para desarrollar estos seis principios, el Management 3.0 pone su foco en los mecanismos de recompensa, y propone revisarlos estableciendo una serie de reglas para su puesta en marcha en la organización:

- Recompensar en momentos inesperados, evitando las promesas por adelantado.
- Recompensar con pequeñas cosas.
- Recompensar en público, nunca en privado.
- Recompensar el comportamiento, no el resultado.
- Recompensar a compañeros, no solo a subordinados jerárquicamente.
- Recompensar de forma continua, no en un único evento.

Kudo box

La técnica Kudo Box constituye un método sencillo, al tiempo que eficaz, para recompensar a los miembros de un equipo u organización. Su foco de actuación es el de la motivación intrínseca del equipo, no siendo necesaria la intervención de la organización ni la introducción de elementos típicamente externos (salario, primas, vacaciones, material, etc.) para fomentar la buena relación entre los miembros del equipo, el aumento de su visibilidad o el reconocimiento de su esfuerzo.

Este método consiste en instalar una caja del tamaño y material que se desee mientras no sea posible ver el contenido y permita una capacidad mínima para implementar la técnica. La caja se instala en un lugar visible y conocido para el equipo, y permite a los miembros del grupo introducir (sin revelar el contenido de la caja) una pequeña recompensa. Ésta puede consistir en pequeños obsequios, notas de agradecimiento o reconocimiento del esfuerzo y el trabajo, etc. Cuando se utiliza una nota o tarjeta se denomina Kudo Card.

Un aspecto muy importante de Kudo Box es el nombre que acompaña al cumplido: la recompensa debe ir dirigida a alguien, de modo que el receptor siempre se conoce, pero el emisor elige si se mantiene o no en el anonimato. Un reconocimiento o Kudo no solo se da de arriba hacia abajo, sino de igual a igual y de abajo hacia arriba, de modo que en todos los departamentos cualquiera puede reconocer el trabajo de otra persona. Ello resulta en un método que rompe las limitaciones jerárquicas y fomenta a todos a ofrecer comentarios positivos instantáneos. Así, todos los miembros de la organización participan en esta iniciativa, que puede usarse de forma anónima o no y con la frecuencia que se desee, sin periodicidad fijada con anterioridad. De este modo se establece un mecanismo de recompensas públicas y de bajo costo, en el que participan todos los miembros de la organización.

El nombre de este método proviene de Paul Klipo, ex-presidente de Lunar Logic en Polonia, que estableció que en esta empresa sus empleados podían dar a sus compañeros un regalo por un valor máximo de 20€. A este sistema lo llamaron Kudos, consistiendo en una caja en la que se podía

colocar esa recompensa cuando alguien en la empresa sentía que otro compañero merecía el aprecio. Existen otros sistemas similares. Por ejemplo, Philip Rosedale, exdirector ejecutivo de Linen Lab creó un sistema que permitía a los empleados enviar notas de agradecimiento entre ellos, de modo parecido a Kudo Box. También Her Awards, en la compañía Zappos, implementa un sistema similar basado en obsequios de bajo coste, aunque introduce algunas diferencias: resta importancia al nombre del emisor y facilita un método para apreciar el cumplido o la recompensa.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Conocer la percepción de los profesionales sobre el empleo de la técnica Kudo Box y analizarla en función del género, la edad, la titulación académica, la función que desempeña, los años que ha trabajado en la empresa y la experiencia previa que posee con metodologías similares.

MÉTODO

En el presente apartado se exponen los métodos utilizados para el estudio, el cual se trata de una investigación evaluativa (García-Sanz, 2012).

Procedimiento

Las sesiones de Kudo Box se realizaron de modo independiente en dos equipos distintos de aproximadamente 10 personas cada uno. La técnica fue introducida por el coordinador de cada equipo, que la presentó y explicó al resto de miembros del grupo. La participación fue voluntaria.

Una de las principales decisiones a tomar cuando se empieza a utilizar esta técnica es el establecimiento de un calendario de reuniones y la periodicidad de las mismas. Es decir, con qué frecuencia el equipo se reúne, abre la caja y accede a las recompensas. Aunque ambos equipos utilizaron distintas configuraciones al inicio, finalmente coincidieron en establecer una periodicidad quincenal.

Así, en una mesa vacía de los despachos se colocó un recipiente del tamaño de una caja de zapatos aproximadamente, con una hendidura que permitía introducir tarjetas y recompensas sin revelar el contenido, al estilo de una urna de votación. Cada participante, de modo asíncrono y preferentemente evitando ser observado por otros, introducía una o varias recompensas (casi siempre, mensajes escritos en tarjetas o Kudo-cards) cuando consideraba oportuno reconocer el trabajo de algún compañero. Transcurrida una quincena, y preferiblemente el último día de la semana en la última hora de la jornada laboral, el coordinador realizaba el recordatorio de reunión y ponía en marcha el procedimiento de apertura.

Para abrir la caja y acceder a su contenido, el equipo abandonaba sus mesas y se situaba en círculo, alrededor de la caja. Con todos los miembros del equipo presentes comenzaba el proceso de extracción de tarjetas y recompensas por turnos rotatorios, de modo que en cada turno un miembro del equipo extraía una tarjeta al azar, la leía en voz alta y se la entregaba al destinatario final. El procedimiento finalizaba al procesar la última tarjeta, y habitualmente suscitaba comentarios posteriores sobre el trabajo referenciado y palabras de agradecimiento.

Participantes y contexto

La empresa de Innovación TIC de la Universidad de Murcia (TICARUM) es una entidad de consultoría y servicios tecnológicos, experta en ayudar a las empresas y administraciones públicas a potenciar la agilidad de negocio y mejora de procesos internos mediante la innovación y el uso de las TIC. Está permitiendo mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las soluciones TIC de la propia institución docente, a la par de devolver a la sociedad los avances e innovaciones desarrolladas para uso interno creando vinculación con el tejido empresarial murciano, generando nuevas oportunidades de negocio, fomentando la innovación interna de las pymes la y apertura de nuevos mercados. Todo ello con el objetivo de mantener, gestionar, desarrollar, transferir y explotar soluciones basadas en tecnologías de la información y redes al sector productivo, así como los equipos y medios técnicos, materiales e inmateriales, necesarios para ello.

En relación con los participantes, la muestra de estudio está constituida por 18 profesionales de TICARUM. Tal y como se muestra en la Tabla 1, la gran mayoría de los profesionales son varones, de entre 35 y 45 años, que han cursado estudios de Ingeniería en Informática, que actualmente desempeñan la función de analista programador y que no han tenido contacto con metodologías similares en el pasado.

Tabla 1

Distribución muestral de los participantes.

Variables	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Género	Hombre	14	77,8
	Mujer	4	22,2
Edad	Menos de 35 años		27,8
	De 35 a 40 años		55,6
	Más de 40 años		16,7
Titulación académica	Ingeniero en Informática	10	55,6
	Grado en Ingeniería Informática	4	22,2
	Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas	2	11,1
	Técnico Superior en Desarrollo de Aplicaciones Informática	2	11,1
Función desempeñada	Coordinador de equipo	3	16,7
	Analista programador	15	83,3
Años en la empresa	Menos de 5 años	7	38,9
	De 5 a 10 años	5	27,8
	Más de 10 años	6	33,3
Experiencia	con Sí	4	22,2

metodologías similares	No	14	77,8
------------------------	----	----	------

Nota. Para reflejar posibles explicaciones de la tabla y referenciar la fuente.

Instrumento de recogida de información

Con la finalidad de analizar la percepción de los profesionales sobre la técnica y el empleo de Kudo Box, se elaboró un cuestionario ad hoc dirigido a los profesionales, con una serie de ítems sociodemográficos, que hacían alusión al género, la edad, la titulación académica, la función desempeñada, los años en la empresa, y si tenía experiencia previa con metodologías similares. Además, el instrumento consta de 10 ítems cerrados a valorar con una escala de tipo Likert de 5 grados, teniendo el estándar de la escala un valor de 3. La última cuestión es carácter abierto, donde los profesionales podían expresar de forma libre sus opiniones.

Con la finalidad de validar el contenido del instrumento, se contó con la participación de 6 expertos. Concretamente con 4 docentes de la Universidad de Murcia, además de un Ingeniero Informático y el director del Área de Desarrollo de TICARUM.

Tras aplicar el instrumento de validación llevado a cabo, se pudieron apreciar, por parte de los expertos, valoraciones positivas, así como algunas propuestas de mejora. De este modo, se recopilaron las distintas opiniones y se efectuaron las modificaciones oportunas de acuerdo a lo propuesto, mejorando el cuestionario y dando lugar al instrumento definitivo empleado para realizar la investigación. Este instrumento arrojó una alta fiabilidad, presentando un coeficiente alfa de Cronbach de ,791 y una alta consistencia interna (De Vellis, 2003).

Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de los datos cuantitativos obtenidos tras la aplicación del instrumento de recogida de información facilitado a los profesionales que han colaborado en esta investigación, se empleó la estadística descriptiva, utilizando para ello el paquete estadístico SPSS, en su versión 24.0.

RESULTADOS

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos de las variables de la investigación, concretamente el tamaño de la muestra (n), las puntuaciones medias (\bar{X}), desviaciones típicas (σ), por cada uno de los objetivos planteados en el estudio.

Conocer la percepción de los profesionales sobre el empleo de la técnica Kudo Box

A nivel global, tal y como se aprecia en la Tabla 2, los profesionales poseen una buena percepción del empleo de Kudo Box ($\bar{X}_G=3,59$). Concretamente afirman que el espacio y el tiempo empleado ha sido el adecuado ($\bar{X}_{P10}=4,44$; $\bar{X}_{P9}=3,89$) y aseguran haberse implicado en las sesiones ($\bar{X}_{P1}=3,89$) escribiendo tarjetas ($\bar{X}_{P2}=3,72$). Lo que ha llevado a una mejor relación con sus compañeros ($\bar{X}_{P6}=3,67$).

De lo que no están muy seguros los profesionales es de que el empleo de Kudo Box haya

aumentado su motivación laboral ($\bar{X}_{P5}=3,00$) o haya reforzado su imagen en el equipo ($\bar{X}_{P7}=3,06$). Cabe destacar que la mayoría de los ítems, como muestra la Tabla 2, arrojan desviaciones típicas muy altas, lo que pone de manifiesto la variedad de opiniones de los profesionales respecto a la media.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos del instrumento.

	n	\bar{X}	σ
Globalmente	18	3,59	,586
P1. He participado y me he implicado en las sesiones	18	3,89	1,023
P2. He escrito tarjetas.	18	3,72	1,274
P3. He recibido tarjetas.	18	3,56	,705
P4. He acogido esta metodología innovadora con agrado.	18	3,50	1,098
P5. Considero que ha aumentado mi motivación laboral.	18	3,00	1,283
P6. Ha mejorado mi relación con los compañeros.	18	3,67	1,085
P7. Se ha visto reforzada mi imagen en el equipo.	18	3,06	,639
P8. Mi trabajo y yo tenemos mayor visibilidad en mi equipo.	18	3,22	,878
P9. El tiempo empleado en la metodología es el adecuado.	18	3,89	1,023
P10. El espacio empleado para realizar las sesiones es adecuado.	18	4,44	,705

Analizar la percepción de los profesionales sobre el empleo de la técnica Kudo Box, en función de las distintas variables sociodemográficas

Respecto a la opinión de los profesionales en función del género de los mismos, en la Tabla 3 se observa que son las mujeres las que mejor percepción tienen acerca del empleo de la técnica motivacional ($\bar{X}_{PM}=3,92$ frente a $\bar{X}_{PH}=3,50$).

Tabla 3

Estadísticos descriptivos en función del género.

	n	\bar{X}	σ
Género Hombre	14	3,50	,579
Mujer	4	3,92	,556

Haciendo alusión a la edad, tal y como se refleja en la Tabla 4, son los profesionales más mayores los que peor percepción tienen ($\bar{X}_{+40}=3,23$).

Tabla 4

Estadísticos descriptivos en función de la edad.

		n	\bar{X}	σ
Edad	Menos de 35 años	5	3,66	,606
	De 35 a 40 años	10	3,67	,505
	Más de 40 años	3	3,23	,896

Si se analizan los resultados en función de la titulación académica de los profesionales (Tabla 5), se vislumbra que las personas con estudios de Técnico Superior en Desarrollo de Aplicaciones Informáticas son los que poseen una peor opinión con respecto al uso de esta técnica ($\bar{X}_{TSDAI}=2,75$), estando la puntuación otorgada, por debajo del estándar de la escala.

Tabla 5

Estadísticos descriptivos en función de la titulación académica.

		n	\bar{X}	σ
Titulación académica	Ingeniería en Informática	10	3,66	,505
	Grado de Ingeniería Informática	4	3,75	,655
	Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas	2	3,80	,000
	Técnico Superior en Desarrollo de Aplicaciones Informáticas	2	2,75	,777

Con respecto a la percepción de los profesionales, diferenciando según la función que desempeñan dentro de la empresa (Tabla 6), se observa que ligeramente son los coordinadores de equipo ($\bar{X}_{CE}=3,66$) los que mejor opinión poseen sobre la pertinencia del empleo de Kudo Box.

Tabla 6

Estadísticos descriptivos en función de la labor que desempeña.

		n	\bar{X}	σ
Función desempeñada	Coordinador de equipo	3	3,66	,550
	Analista programador	15	3,58	,610

Poniendo la mirada en los resultados arrojados según el tiempo que el profesional lleve en TICARUM, en la Tabla 7 se muestra que son las personas que más años llevan en la misma las que presentan una opinión más positiva ($\bar{X}_{+10}=3,81$).

Tabla 7

Estadísticos descriptivos en función de los años trabajados en la empresa.

		n	\bar{X}	σ
Años	Menos de 5 años	7	3,65	,442
en la	De 5 a 10 años	5	3,24	,773
empresa	Más de 10 años	6	3,81	,515

Por último, tal y como se aprecia en la Tabla 8, los profesionales que afirman no tener experiencia previa con metodologías similares a Kudo Box, son los que mejor la han acogido ($\bar{X}_{NO}=3,62$).

Tabla 8

Estadísticos descriptivos en función de la experiencia previa con metodologías similares.

		N	\bar{X}	σ
Experiencia	Sí	4	3,47	,449
previa	No	14	3,62	,621

CONCLUSIONES

Kudo Box es una de las prácticas del Management 3.0 que contribuye a desarrollar la motivación intrínseca de los equipos.

El propósito de esta investigación ha sido conocer la percepción de los profesionales sobre el empleo de esta técnica, analizándola en función del género, la edad, la titulación académica, la función que desempeña, los años que ha trabajado en la empresa y la experiencia previa que posee con metodologías similares.

Los análisis realizados a los resultados del estudio ponen de manifiesto que, a nivel global, los profesionales de la empresa TICARUM, de la Universidad de Murcia, poseen una buena percepción de la experiencia que han llevado a cabo con la técnica motivacional Kubo Box.

Concretamente afirman que el espacio y el tiempo empleado ha sido el adecuado y aseguran haberse implicado en las sesiones, habiendo escrito tarjetas, suponiendo esto una mejora de la relación entre compañeros. Por el contrario, los profesionales no están muy seguros de que el empleo de Kudo Box haya aumentado su motivación laboral en general, o haya reforzado su imagen en el equipo.

Respecto a la opinión de los profesionales sobre Kudo Box, en función de las distintas variables sociodemográficas, se halla que son las mujeres las que mejor percepción tienen acerca del empleo de la técnica motivacional.

Por otro lado, son los profesionales más mayores, al igual que las personas con estudios de Técnico Superior en Desarrollo de Aplicaciones Informáticas, los que peor percepción tienen con respecto al uso de esta técnica.

Los coordinadores de equipo presentan ligeramente mejor opinión sobre la pertinencia del empleo de Kudo Box.

Por último, las personas que más años llevan en la empresa, al igual que los profesionales que afirman no tener experiencia previa con metodologías similares, son los que mejor la han acogido.

REFERENCIAS

- Anderson, B., Charles, C. & Johnson, L. (2003). *The impressive psychology paper*. Lucerne Publishing.
- Smith, M. (2001). Writing a successful paper. *The Trey Research Monthly*, 53(1), 149-150. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.4.002>.
- Bolívar, A. y Murillo, F. J. (2017). La escuela importa. Los efectos diferenciales de la escuela y el liderazgo en la equidad. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas* (pp. 71-112). CEDLES.
- Belmonte, M. L., y Bernárdez-Gómez, A. (2020). Respuesta social al estado de aislamiento por coronavirus, percepciones sobre educación. *Revista Conhecimento Online*, 3, 30-49. <https://doi.org/10.25112/rco.v3i0.2326>
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development. Theory and applications* (2a ed.). Sage Publications.
- Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T. and Reinholt, M. (2009), Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48, 871-893. <https://doi.org/10.1002/hrm.20320>
- García-Sanz, M. P. (2012). *Fundamentos teóricos y metodológicos de la evaluación de programas*. DM.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571–589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122 (special issue). <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y.G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356–366. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143. <https://doi.org/10.2307/25148670>
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177%2F0165551506068174>
- López-Nicolás, C., Ruiz-Nicolás, J., y Mateo-Ortuño, E. (2021). Towards Sustainable Innovative

Business Models. *Sustainability*, 13, 5804. <https://doi.org/10.3390/su13115804>

Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>